

# PERANCANGAN DAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN MODEL *BALANCED SCORECARD* DI INDONESIA WIFI (@WIFI.ID)

---

Diusulkan oleh : Bethary Ajeng Pramanandi (2511.101.012)

Dosen Pembimbing : Prof. Iwan Vanany, S.T., M.T., Ph.D.

# OUTLINE

1

Pendahuluan

Pengumpulan dan Pengolahan Data

4

2

Landasan Teori

Analisis dan Rekomendasi

5

3

Metodologi Penelitian

Kesimpulan dan Saran

6



a

# Latar Belakang

Peluang  
bisnis



Internet Service Provider

Internet

Total penduduk di perkotaan ± 133,73 Juta Jiwa (2013)

Sumber : Marketeers, 2013



Indonesia

## Pengguna Internet Indonesia 2013 (dalam juta jiwa)



a

## Latar Belakang



Wireless LAN



Kompetitor Utama



Inovasi



## Pengukuran kinerja terstandar

Belum ada desain penilaian kinerja yang menjadi acuan

### Permasalahan yang ditimbulkan :

- ! Tidak memiliki standar yang baku
- ! Penanganan gangguan yang lambat
- ! Sulit mengevaluasi kinerja





Bagaimanakah proses bisnis pada program Indonesia WiFi (@wifi.id) ?



Apa sajakah *Key Performance Indicator* (KPI) pada program tersebut ?



Bagaimanakah performansi kinerja pada program Indonesia WiFi (@wifi.id) jika diukur dengan model KPI yang diusulkan?



Mengidentifikasi proses bisnis pada program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Mengukur dan mengevaluasi kinerja program Indonesia WiFi (@wifi.id)

Merancang desain pengukuran kinerja program Indonesia WiFi (@wifi.id) dengan model *Balanced Scorecard*



Bagi pihak Telkom Indonesia, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dalam menyusun KPI dan menjadi bahan evaluasi pada program Indonesia WiFi (@wifi.id) dalam Divisi Wibro wilayah Surabaya



Bagi penulis, penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan khususnya pada bidang *performance measurement* mengenai KPI

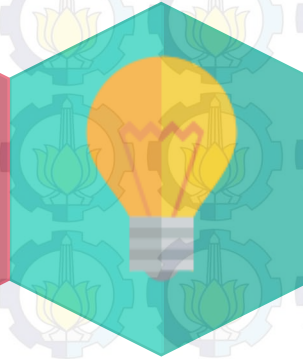


Bagi umum, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan alternatif referensi untuk penelitian selanjutnya





Batasan



Asumsi

PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim  
Suramadu

Data yang dikumpulkan adalah data pada  
tahun 2014

Berfokus pada divisi Wibro (Wireless  
Broadband)

Penelitian dilakukan hingga tahap evaluasi  
dan rekomendasi program kerja untuk  
perbaikan kinerja

Diasumsikan tidak ada perubahan strategi  
di perusahaan yang menjadi objek amatan

# Landasan Teori

Proses Bisnis

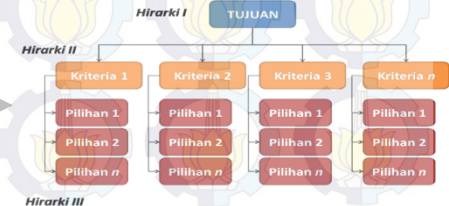
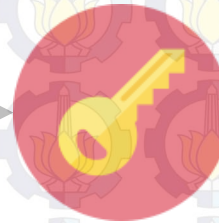
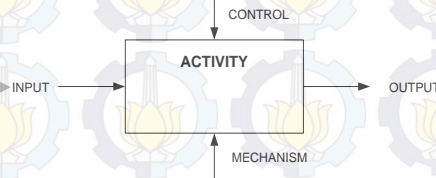
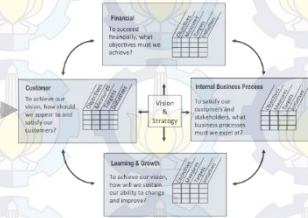
Pengukuran Kinerja

*Balanced Scorecard*  
(BSC)

Pemodelan Proses  
Bisnis (IDEF0)

*Key Performance  
Indicator (KPI)*

*Analytic Hierarchy  
Process (AHP)*

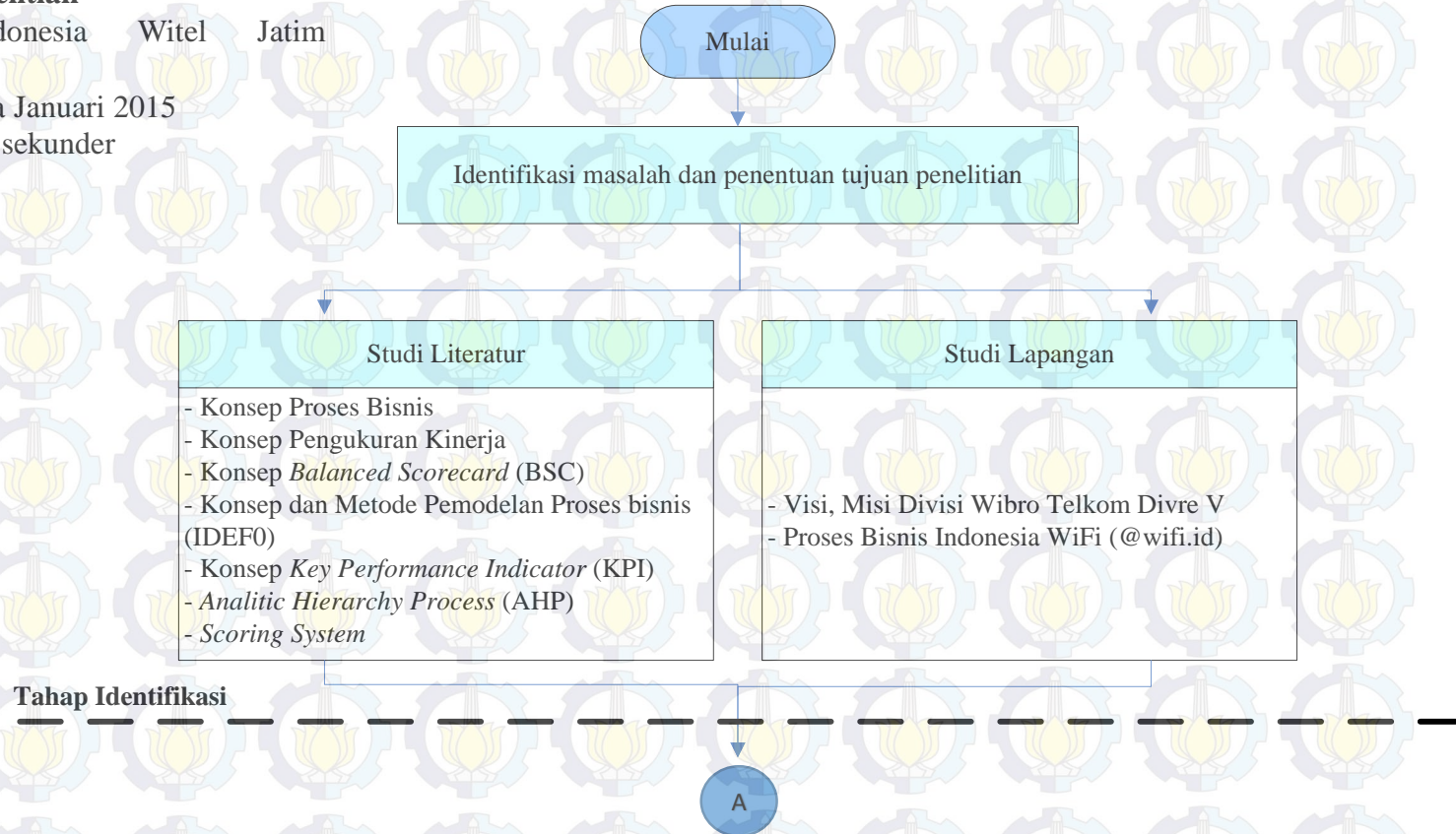


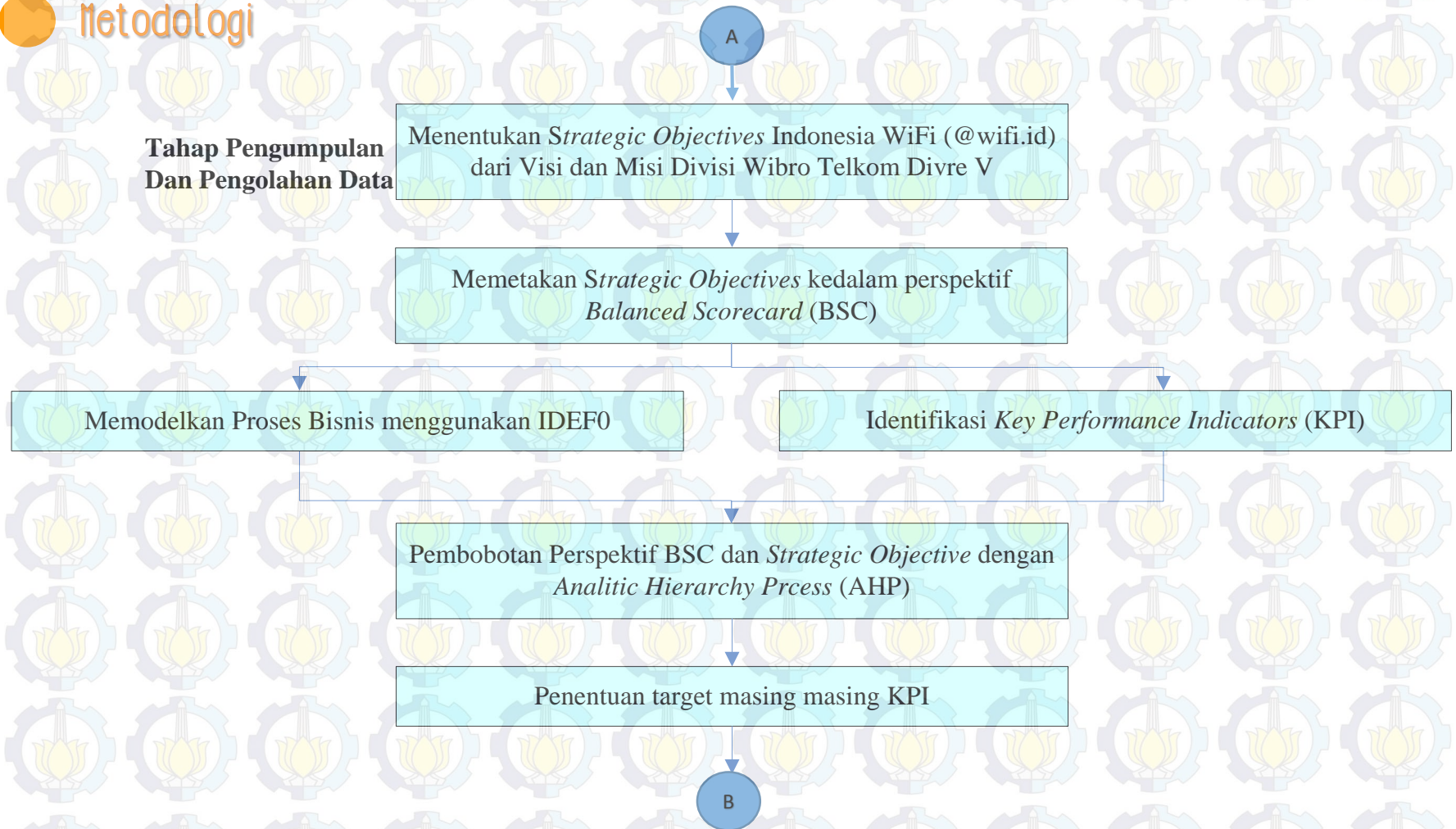


# Metodologi

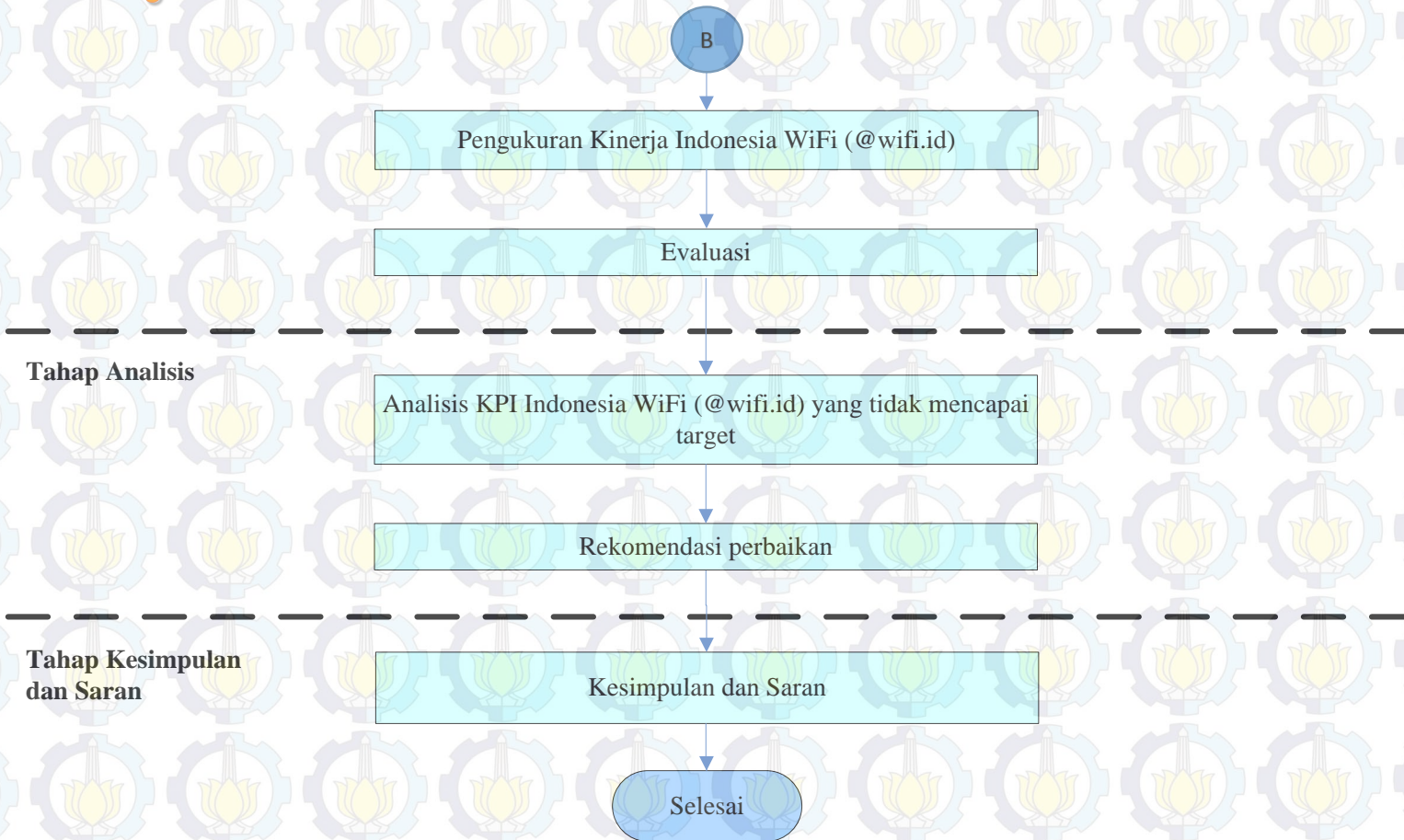
## Waktu dan Lokasi Penelitian

- ✓ Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Suramadu
- ✓ Desember 2014 hingga Januari 2015
- ✓ Data primer serta data sekunder



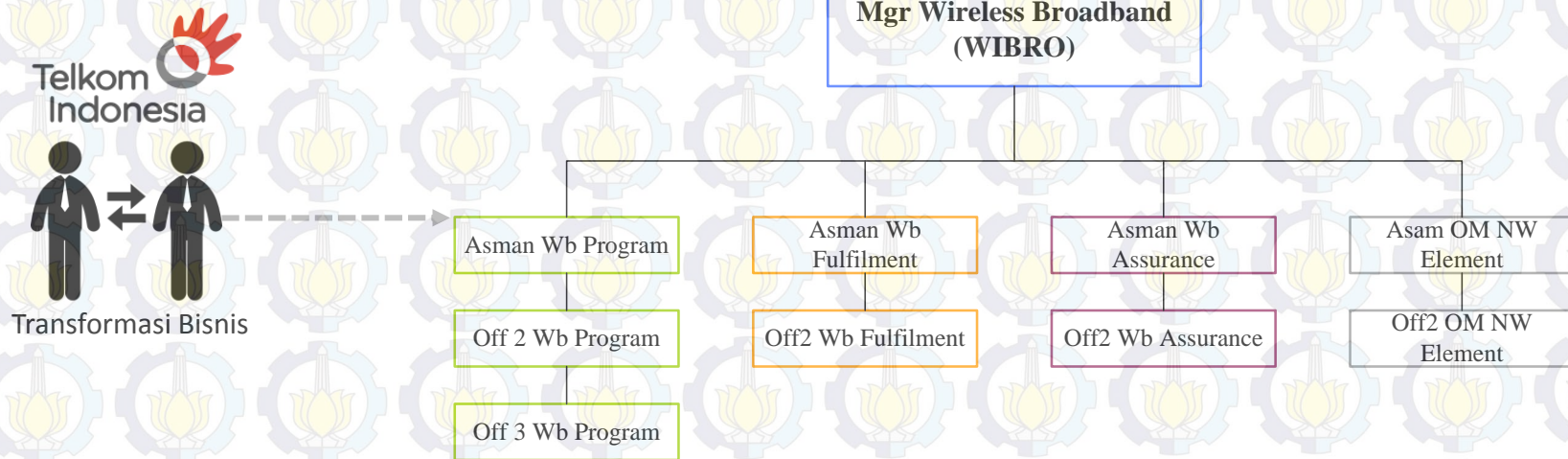






a

## Divisi Wireless Broadband



Struktur Organisasi Divisi Wireless Broadband



**wifi.id**  
indonesia wifi

Wifi corner

Managed Service



b

## Visi Misi Divisi Wibro

3 Program Utama Telkom  
Group 2014

Revenue Telkomsel Double  
Digit Growth (10%)

Enhancing Telkomsel Value  
through wifi.id seamless

Developing Focus,  
Differentiation Territory  
Mgt for Tsel products

Focus Node - B Telkomsel  
Deployment

Creating Indisco ecosystem

Surabaya True Broadband  
City

Indonesian Digital Network

EBIS Account and  
community based selling  
approach

Building service excellent  
value

"King of Digital Media"

Deploying Telkom Group  
Synergy Solution

Wash Out First Media

Visi:

*Dominant Market Share  
and Double Digit Growth*

Misi:

*Market Share Product  
Telkom Group*

*Sustainable Double Digit  
Growth beyond industry  
average*

9 Program Aksi  
Witel Jatim  
Suramadu 2014

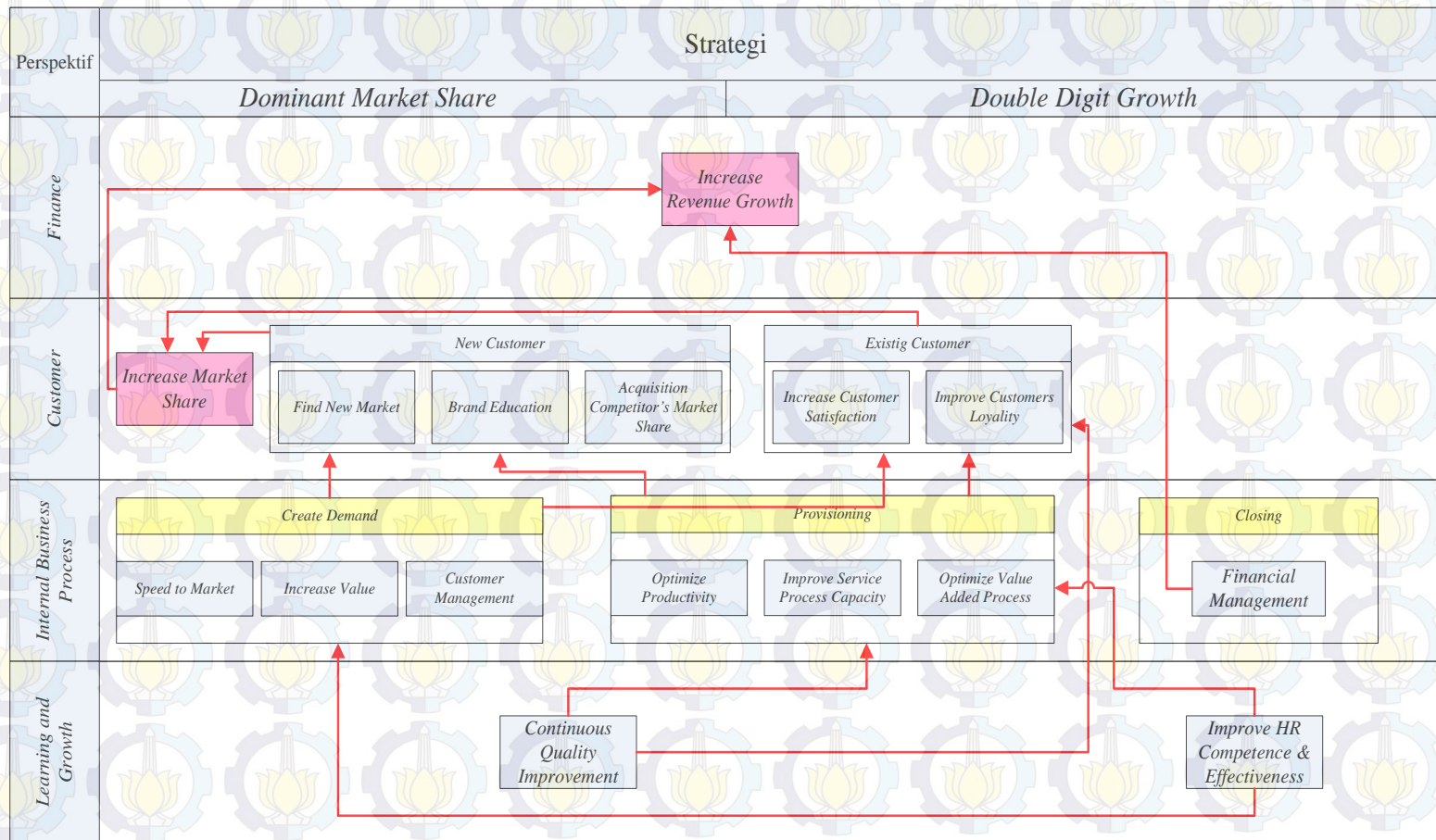
# Perancangan Desain Pengukuran Kinerja



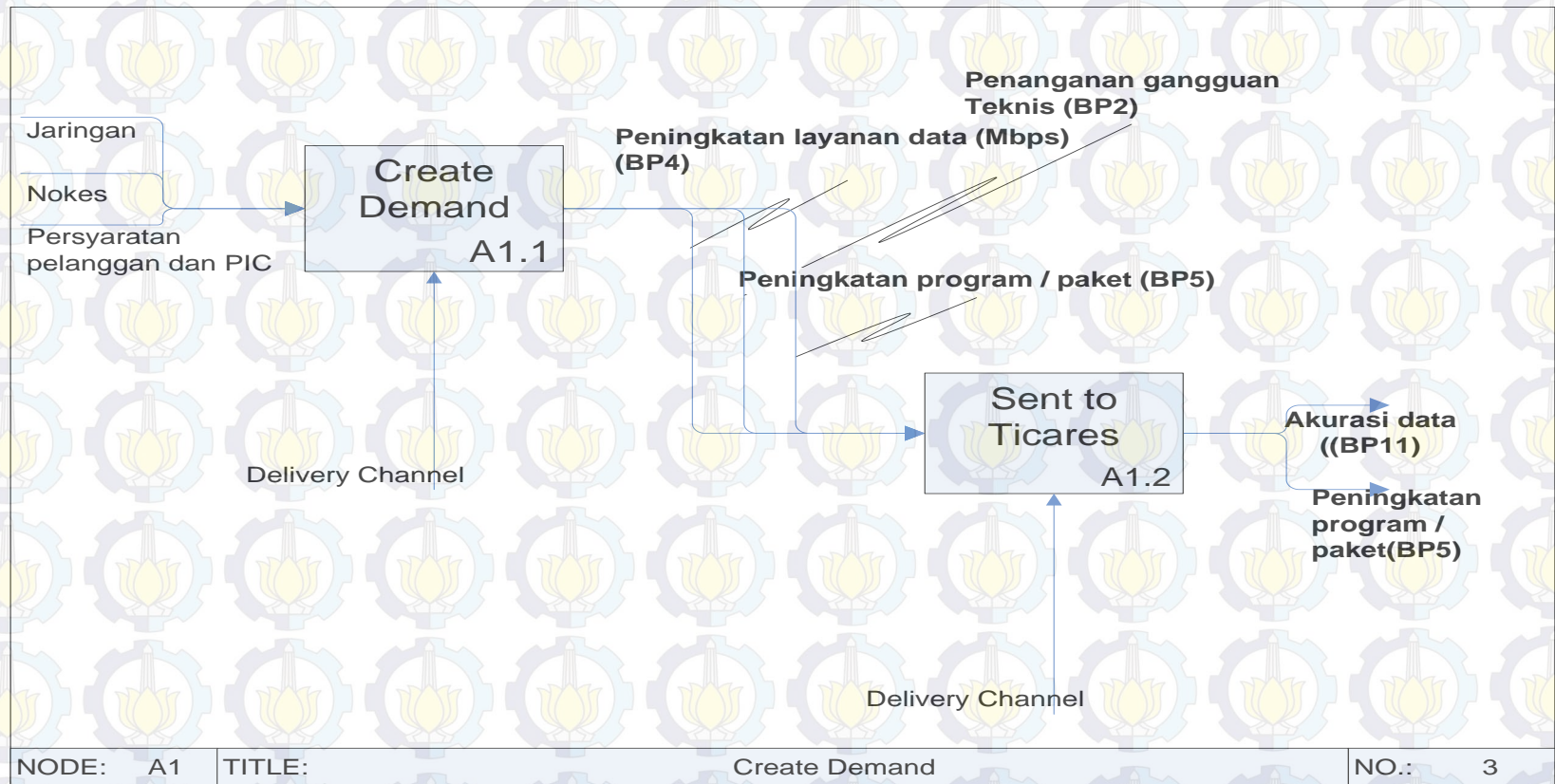
Strategy Theme serta Strategic Objective dalam Perspektif *Balanced Scorecard* Indonesia WiFi



# Perancangan Desain Pengukuran Kinerja



Proses Bisnis Indonesia WiFi dengan IDEF0







Activation Order  
(AO)Prosedur  
teknisPeningkatan  
jumlah  
venue  
Indonesia  
WiFi (BP8)

Billing

A3.1

DWB

Venue Aktif

Data AO

AO Closed

A3.2

DWB

Billing  
Process  
Cycle time  
(BP10)Akurasi data  
(BP11)

Hubungan KPI dalam IBP

| No. | Kode KPI | KPI                                     | Proses dalam <i>Internal Business Process</i>   |
|-----|----------|---|---|
| 1.  | BP2      | Penanganan gangguan teknis              | Create Demand   |
| 2.  | BP4      | Peningkatan layanan data (Mbps)         | Create Demand   |
| 3.  | BP5      | Peningkatan program / paket             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Create Demand</li> <li>Sent to Ticare's</li> </ul> |
| 4.  | BP8      | Peningkatan jumlah venue Indonesia WiFi | Sent to Billing (TIBS)  |
| 5.  | BP10     | Billing Process Cycle Time              | AO Closed   |
| 6.  | BP11     | Akurasi data                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sent to Ticare's</li> <li>AO Closed</li> </ul>     |

NODE: A3 TITLE: Closing

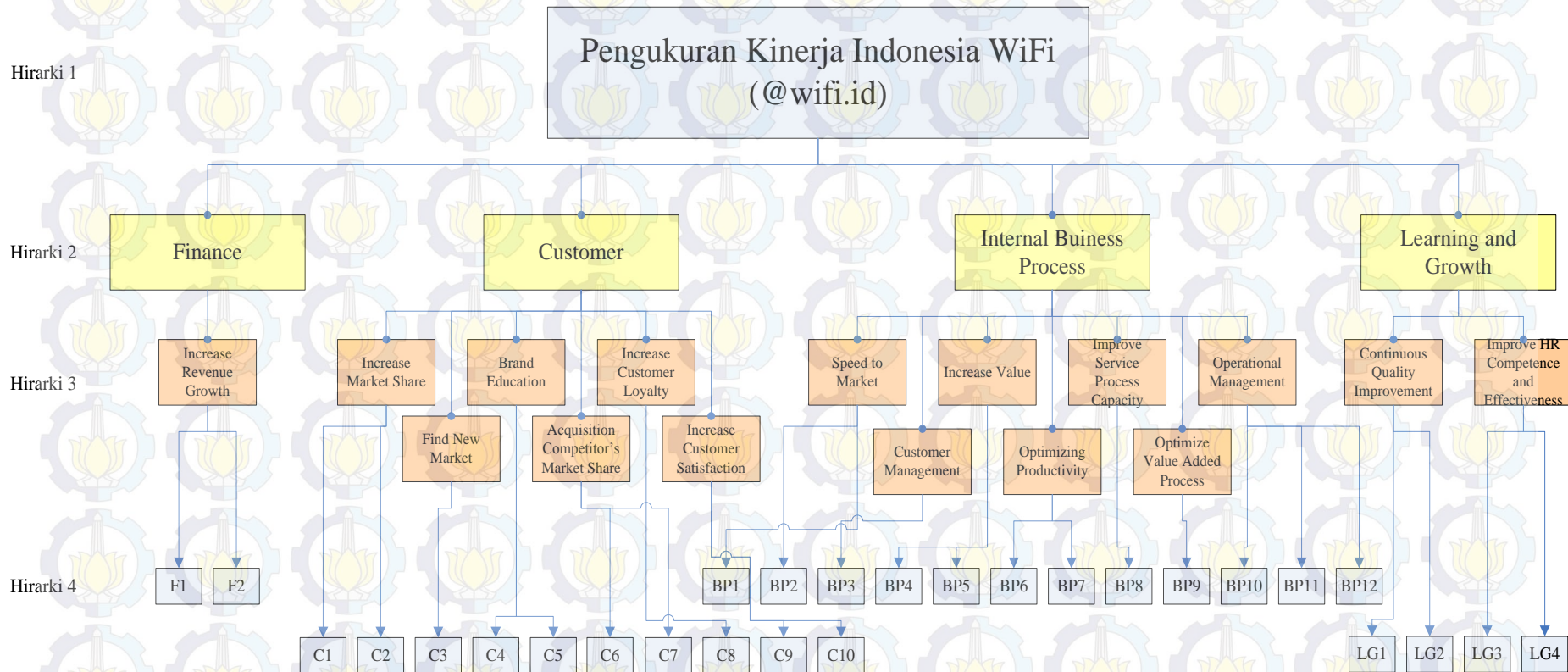
NO.: 5



# Perancangan Desain Pengukuran Kinerja

| Kode SO | Strategic Objective                              | Kode KPI | Key performance Indicator                        |
|---------|--|----------|--|
| SO-F1   | <i>Increase Revenue Growth</i>                   | F1       | Pertumbuhan Pendapatan                           |
|         |  | F2       | Peningkatan revenue per venue                    |
| SO-C1   | <i>Increase Market Share</i>                     | C1       | Pertumbuhan pangsa pasar                         |
|         |  | C2       | Rata-rata user aktif                             |
| SO-C2   | <i>Find New Market</i>                           | C3       | Peningkatan penjualan spin card                  |
| SO-C3   | <i>Brand education</i>                           | C4       | Jumlah event yang dilakukan                      |
|         |  | C5       | Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)         |
| SO-C4   | <i>Acquisition Competitor's Market Share</i>     | C6       | Rata-rata lama penggunaan layanan oleh pelanggan |
|         |  | C7       | Perbandingan venue perusahaan dengan competitor  |
| SO-C5   | <i>Increase Customer Loyalty</i>                 | C8       | Tingkat loyalitas pelanggan                      |
| SO-C6   | <i>Increase Customer Satisfaction</i>            | C9       | Tingkat kepuasan pelanggan                       |
|         |  | C10      | Penurunan jumlah keluhan pelanggan               |
| SO-IBP1 | <i>Speed to Market</i>                           | BP1      | Kecepatan respon customer service                |
|         |  | BP2      | Kecepatan penanganan gangguan teknis             |
| SO-IBP2 | <i>Customer Management</i>                       | BP3      | Pencapaian pemenuhan Service Level Guarantee     |
| SO-IBP3 | <i>Increase Value</i>                            | BP4      | Peningkatan layanan data (mbps)                  |
|         |  | BP5      | Berjalannya program/paket                        |
| SO-IBP4 | <i>Optimize Productivity</i>                     | BP6      | Target pengguna per venue                        |
|         |  | BP7      | Jumlah turnover pegawai dalam satu periode       |
| SO-IBP5 | <i>Improve Service Process Capacity</i>          | BP8      | Peningkatan jumlah venue                         |
| SO-IBP6 | <i>Optimize Value Added Process</i>              | BP9      | Penurunan jumlah pelanggaran procedure           |
|         |  | BP10     | Billing Process Cycle Time                       |
| SO-IBP7 | <i>Operational Management</i>                    | BP11     | Akurasi data                                     |
|         |  | BP12     | Rata-rata keluhan terhadap billing & isolir      |
|         |  | LG1      | Jumlah Inovasi untuk perbaikan proses layanan    |
| SO-LG1  | <i>Continuous Quality Improvement</i>            | LG2      | Pelatihan pegawai                                |
|         |  | LG3      | Peningkatan KPI individu pegawai                 |
| SO-LG2  | <i>Improve HR Competence &amp; Effectiveness</i> | LG4      | Tingkat kesesuaian rencana dan target individu   |

Key Performance Indicator  
Indonesia WiFi (@wifi.id)



Hirarki Proses Indonesia WiFi (@wifi.id)



| Bobot Perspektif | Perspektif                | Strategic Objective (SO)                | Bobot SO |
|------------------|---------------------------|---|----------|
| 0.171            | Financial                 | Increase Revenue Growth                 | 1.000    |
|                  |                           | Increase Market Share                   | 0.111    |
|                  |                           | Find New Market                         | 0.106    |
|                  |                           | Brand Education                         | 0.145    |
| 0.375            | Customer                  | Acquisition Competitor's Market Share   | 0.129    |
|                  |                           | Increase Customer Loyalty               | 0.273    |
|                  |                           | Increase Customer Satisfaction          | 0.235    |
|                  |                           | Speed to Market                         | 0.076    |
|                  |                           | Customer Management                     | 0.140    |
| 0.162            | Internal Business Process | Increase Value                          | 0.175    |
|                  |                           | Optimize Productivity                   | 0.082    |
|                  |                           | Improve Service Process Capacity        | 0.270    |
|                  |                           | Optimize Value Added Process            | 0.105    |
|                  |                           | Operational Management                  | 0.151    |
| 0.292            | Learning and Growth       | Continuous Quality improvement          | 0.466    |
|                  |                           | Improve HR Competence and effectiveness | 0.534    |

Inconsistency Level

4 Perspektif: 0,05

Customer : 0,02

IBP : 0,01

L&amp;G : 0,00

Bobot terbesar

# Perancangan Desain Pengukuran Kinerja

| Kode KPI | Key performance Indicator                        | Target | Satuan                     |
|----------|--|--------|----------------------------|
| F1       | Pertumbuhan Pendapatan                           | 25     | %                          |
| F2       | Peningkatan revenue per venue                    | 100    | %                          |
| C1       | Pertumbuhan pangsa pasar                         | 90     | %                          |
| C2       | Rata-rata user aktif                             | 200    | pengguna tiap venue        |
| C3       | Peningkatan penjualan spin card                  | 15000  | Unit                       |
| C4       | Jumlah event yang dilakukan                      | 1      | Event per bulan            |
| C5       | Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)         | 4      | Media                      |
| C6       | Rata-rata lama penggunaan layanan oleh pelanggan | 6      | Bulan                      |
| C7       | Perbandingan venue perusahaan dengan competitor  | 2      | Venue wifi.id : competitor |
| C8       | Tingkat loyalitas pelanggan                      | 4      | Poin                       |
| C9       | Tingkat kepuasan pelanggan                       | 4      | Poin                       |
| C10      | Penurunan jumlah keluhan pelanggan               | 7      | %                          |
| BP1      | Kecepatan respon customer service                | 1      | Hari                       |
| BP2      | Kecepatan penanganan gangguan teknis             | 3      | Hari                       |
| BP3      | Pencapaian pemenuhan Service Level Guarante      | 3      | Hari                       |
| BP4      | Peningkatan layanan data (mbps)                  | 100    | Mbps                       |
| BP5      | Berjalannya program/paket                        | 100    | %                          |
| BP6      | Target pengguna per venue                        | 100    | %                          |
| BP7      | Jumlah turnover pegawai dalam satu periode       | 100    | %                          |
| BP8      | Peningkatan jumlah venue                         | 25     | %                          |
| BP9      | Penurunan jumlah pelanggaran procedure           | 8      | %                          |
| BP10     | Billing Process Cycle Time                       | 1      | Hari                       |
| BP11     | Akurasi data                                     | 100    | %                          |
| BP12     | Rata-rata keluhan terhadap billing & isolir      | 1      | Keluhan per bulan          |
| LG1      | Jumlah Inovasi untuk perbaikan proses layanan    | 1      | Inovasi                    |
| LG2      | Pelatihan pegawai                                | 100    | %                          |
| LG3      | Peningkatan KPI individu pegawai                 | 5      | %                          |

Penentuan Target KPI



| KPI                  | Pertumbuhan pendapatan  |
|----------------------|---|
| Perspektif           | <i>Finance</i>  |
| Strategic objective  | <i>Increase Revenue Growth</i>  |
| Tujuan               | Mengetahui tingkat pendapatan total dari Indonesia WiFi dalam satu bulan dibandingkan dengan bulan sebelumnya |
| Formula              | $(\text{pendapatan bulan ini} - \text{pendapatan bulan lalu}) : \text{pendapatan bulan lalu} \times 100\%$    |
| Target               | 25%   |
| Sifat target         | <i>Higher is better</i>   |
| Frekuensi pengukuran | 1 bulan sekali  |
| Sumber data          | dashboard ms2n ( monitoring sales nasional )  |
| Penilai              | Dinas Consumer Service Corporate  |

| Kode KPI | Key performance Indicator                        | Ketersediaan data | Keterangan |
|----------|--|-------------------|------------|
| F1       | Pertumbuhan Pendapatan                           | ada               |            |
| F2       | Peningkatan revenue per venue                    | ada               |            |
| C1       | Pertumbuhan pangsa pasar                         | ada               |            |
| C2       | Rata-rata user aktif                             | ada               |            |
| C3       | Peningkatan penjualan spin card                  | ada               |            |
| C4       | Jumlah event yang dilakukan                      | ada               |            |
| C5       | Media pemasaran (iklan, spanduk, brosur)         | ada               |            |
| C6       | Rata-rata lama penggunaan layanan oleh pelanggan | belum ada         | Wawancara  |
| C7       | Perbandingan venue perusahaan dengan competitor  | belum ada         | Observasi  |
| C8       | Tingkat loyalitas pelanggan                      | belum ada         | Kuesioner  |
| C9       | Tingkat kepuasan pelanggan                       | belum ada         | Kuesioner  |
| C10      | Penurunan jumlah keluhan pelanggan               | belum ada         | Wawancara  |
| BP1      | Kecepatan respon customer service                | ada               |            |
| BP2      | Kecepatan penanganan gangguan teknis             | ada               |            |
| BP3      | Pencapaian pemenuhan Service Level Guarante      | ada               |            |
| BP4      | Peningkatan layanan data (mbps)                  | ada               |            |
| BP5      | Berjalannya program/paket                        | ada               |            |
| BP6      | Target pengguna per venue                        | ada               |            |
| BP7      | Jumlah turnover pegawai dalam satu periode       | ada               |            |
| BP8      | Peningkatan jumlah venue                         | ada               |            |
| BP9      | Penurunan jumlah pelanggaran procedure           | belum ada         | Wawancara  |
| BP10     | Billing Process Cycle Time                       | ada               |            |
| BP11     | Akurasi data                                     | ada               |            |
| BP12     | Rata-rata keluhan terhadap billing & isolir      | belum ada         | Wawancara  |
| LG1      | Jumlah Inovasi untuk perbaikan proses layanan    | ada               |            |
| LG2      | Pelatihan pegawai                                | ada               |            |
| LG3      | Peningkatan KPI individu pegawai                 | ada               |            |
| LG4      | Tingkat kesesuaian rencana dan target individu   | ada               |            |

| Kode KPI | Skor SO | Skor Perspektif | Skor Tunggal     |
|----------|---------|-----------------|------------------|
| F1       | 1.135   | 0.166           | <div>0.895</div> |
| F2       |         |                 |                  |
| C1       | 0.097   | 0.360           |                  |
| C2       |         |                 |                  |
| C3       | 0.090   |                 |                  |
| C4       | 0.290   |                 |                  |
| C5       |         |                 |                  |
| C6       | 0.057   |                 |                  |
| C7       |         |                 |                  |
| C8       | 0.220   |                 |                  |
| C9       | 0.116   |                 |                  |
| C10      |         |                 |                  |
| BP1      | 0.029   | 0.259           |                  |
| BP2      |         |                 |                  |
| BP3      | 0.014   |                 |                  |
| BP4      | 0.159   |                 |                  |
| BP5      |         |                 |                  |
| BP6      | 0.078   |                 |                  |
| BP7      |         |                 |                  |
| BP8      | 0.324   |                 |                  |
| BP9      | 0.013   |                 |                  |
| BP10     | 0.150   |                 |                  |
| BP11     |         |                 |                  |
| BP12     |         |                 |                  |
| LG1      | 0.408   | 0.110           |                  |
| LG2      |         |                 |                  |
| LG3      | 0.648   |                 |                  |
| LG4      |         |                 |                  |



| Kode KPI | Target | Satuan                     | Scoring System   | Pencapaian | % Pencapaian |
|----------|--------|----------------------------|------------------|------------|--------------|
| F1       | 25     | %                          | Higher is better | 38         | 152%         |
| F2       | 100    | %                          | Higher is better | 75         | 75%          |
| C1       | 90     | %                          | Higher is better | 78         | 87%          |
| C2       | 200    | pengguna tiap venue        | Higher is better | 178        | 89%          |
| C3       | 15000  | unit                       | Higher is better | 12681      | 85%          |
| C4       | 1      | Event per bulan            | Higher is better | 3          | 300%         |
| C5       | 4      | Media                      | Higher is better | 4          | 100%         |
| C6       | 6      | Bulan                      | Higher is better | 3          | 50%          |
| C7       | 2      | Venue wifi.id : kompetitor | Higher is better | 0.78       | 39%          |
| C8       | 4      | Poin                       | Higher is better | 3.23       | 81%          |
| C9       | 4      | Poin                       | Higher is better | 3.38       | 85%          |
| C10      | 7      | %                          | Higher is better | 1          | 14%          |
| BP1      | 1      | Hari                       | Lower is better  | 3          | 33%          |
| BP2      | 3      | Hari                       | Lower is better  | 7          | 43%          |
| BP3      | 3      | Hari                       | Lower is better  | 30         | 10%          |
| BP4      | 100    | Mbps                       | Higher is better | 82         | 82%          |
| BP5      | 100    | %                          | Higher is better | 100        | 100%         |
| BP6      | 100    | %                          | Higher is better | 91         | 91%          |
| BP7      | 100    | %                          | Lower is better  | 100        | 100%         |
| BP8      | 25     | %                          | Higher is better | 30         | 120%         |
| BP9      | 8      | %                          | Higher is better | 1          | 13%          |
| BP10     | 1      | Hari                       | Lower is better  | 1          | 100%         |
| BP11     | 100    | %                          | Higher is better | 98         | 98%          |
| BP12     | 1      | Keluhan per bulan          | Lower is better  | 1          | 100%         |
| LG1      | 1      | Inovasi                    | Higher is better | 0.75       | 75%          |
| LG2      | 100    | %                          | Higher is better | 100        | 100%         |
| LG3      | 5      | %                          | Higher is better | 7          | 140%         |

Pengelompokan capaian KPI berdasarkan  
*Traffic Light System*

Perhitungan pencapaian didapatkan dengan  
formula:

$$\text{Higher is better} = \frac{\text{Pencapaian}}{\text{Target}} \times 100\%$$

$$\text{Lower is better} = \frac{\text{Target}}{\text{Pencapaian}} \times 100\%$$

### 8 KPI berwarna kuning:

C2 Rata-rata *user* aktif (89%)

C1 Pertumbuhan pangsa pasar  
(87%)

C3 Peningkatan penjualan spin card  
(85%)

C9 Tingkat kepuasan pelanggan  
(85%)

BP4 Peningkatan layanan data  
(mbps) (82%)

C8 Tingkat loyalitas pelanggan (81%)

F2 Peningkatan *revenue* per *venue*  
(75%)

LG1 Jumlah inovasi untuk perbaikan  
proses layanan (75%)

### 7 KPI berwarna Merah:

BP3 Pencapaian pemenuhan *Service Level Guarante* (10%)

BP9 Penurunan jumlah pelanggaran  
*procedure* (13%)

C10 Penurunan jumlah keluhan  
pelanggan (14%)

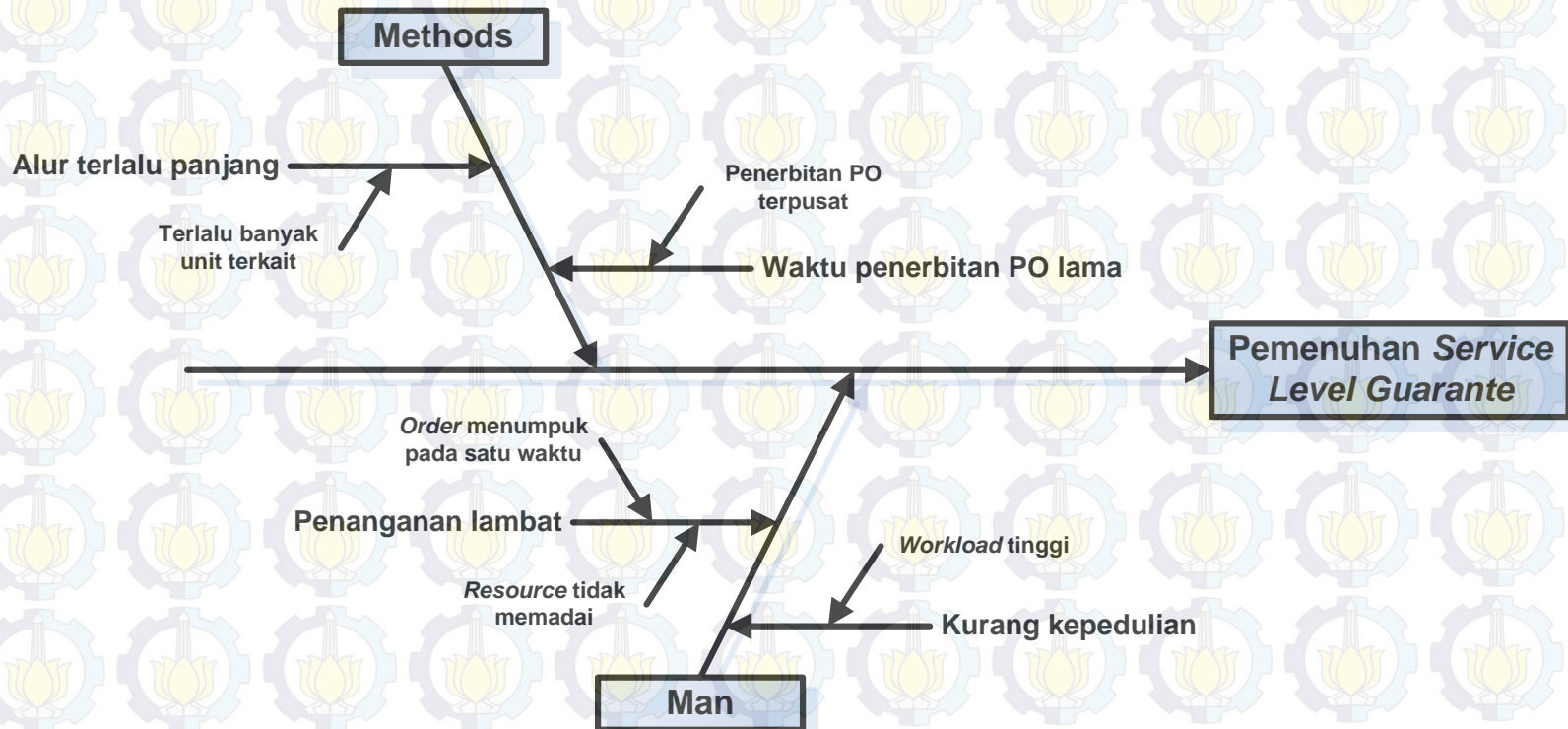
BP1 Kecepatan respon *customer service* (33%)

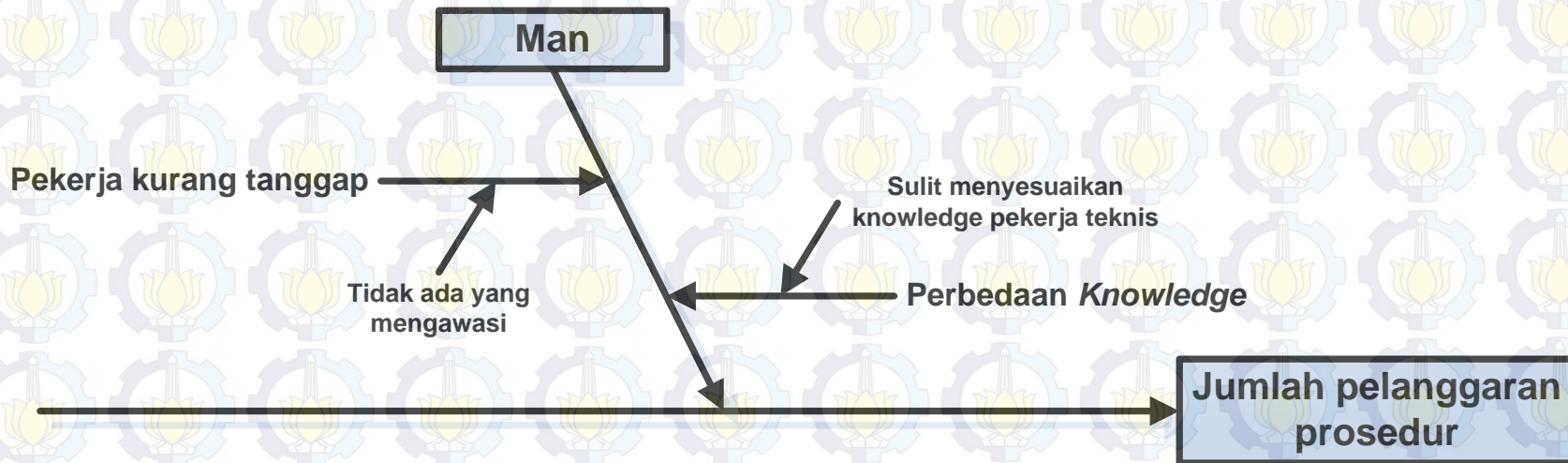
C7 Perbandingan *venue* perusahaan  
dengan kompetitor (39%)

BP2 Kecepatan penanganan  
gangguan teknis (43%)

C6 Rata-rata lama penggunaan oleh  
pengguna managed service (50%)

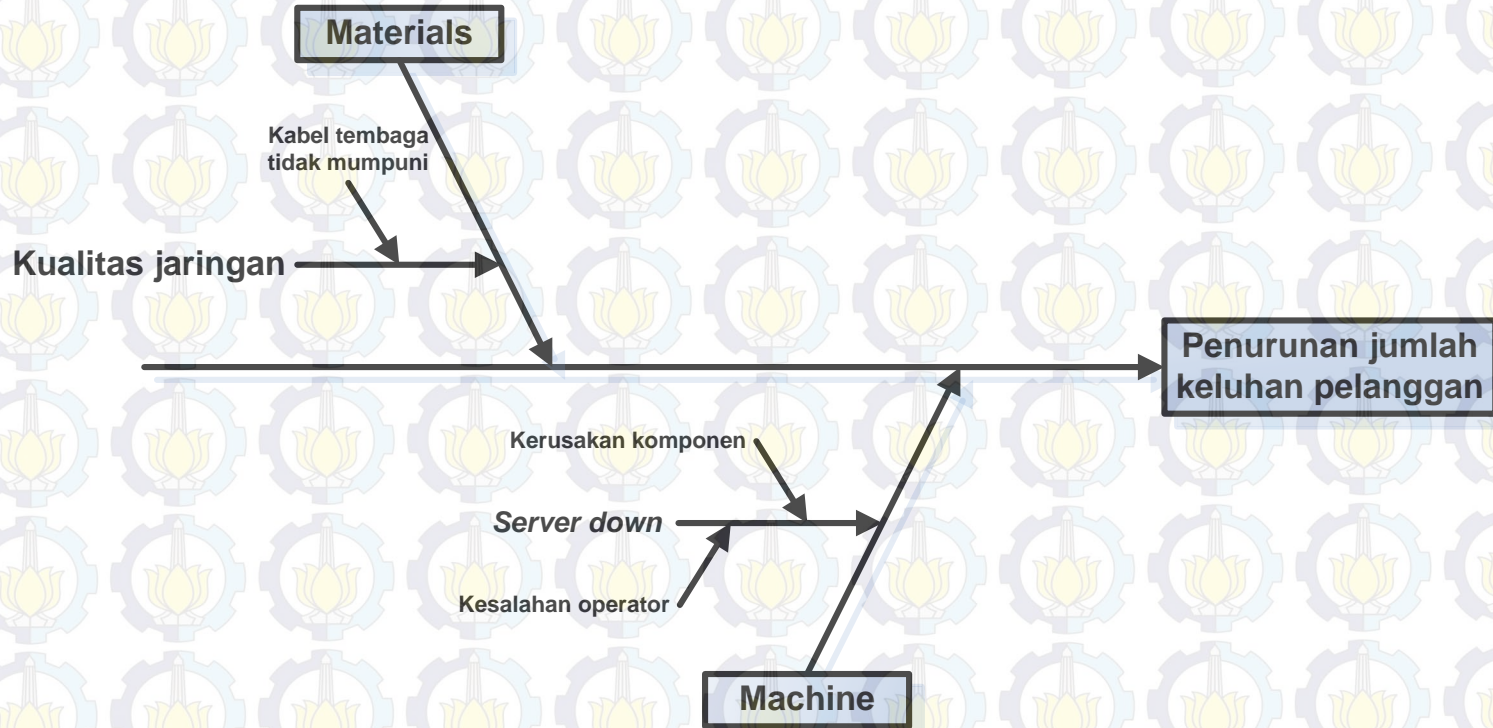


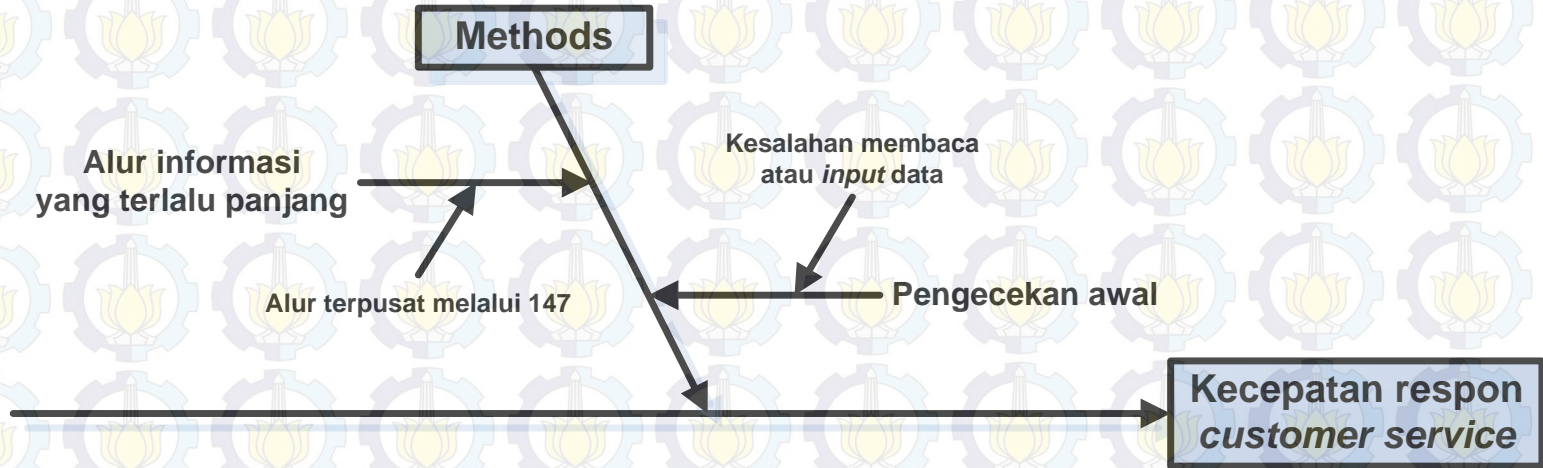




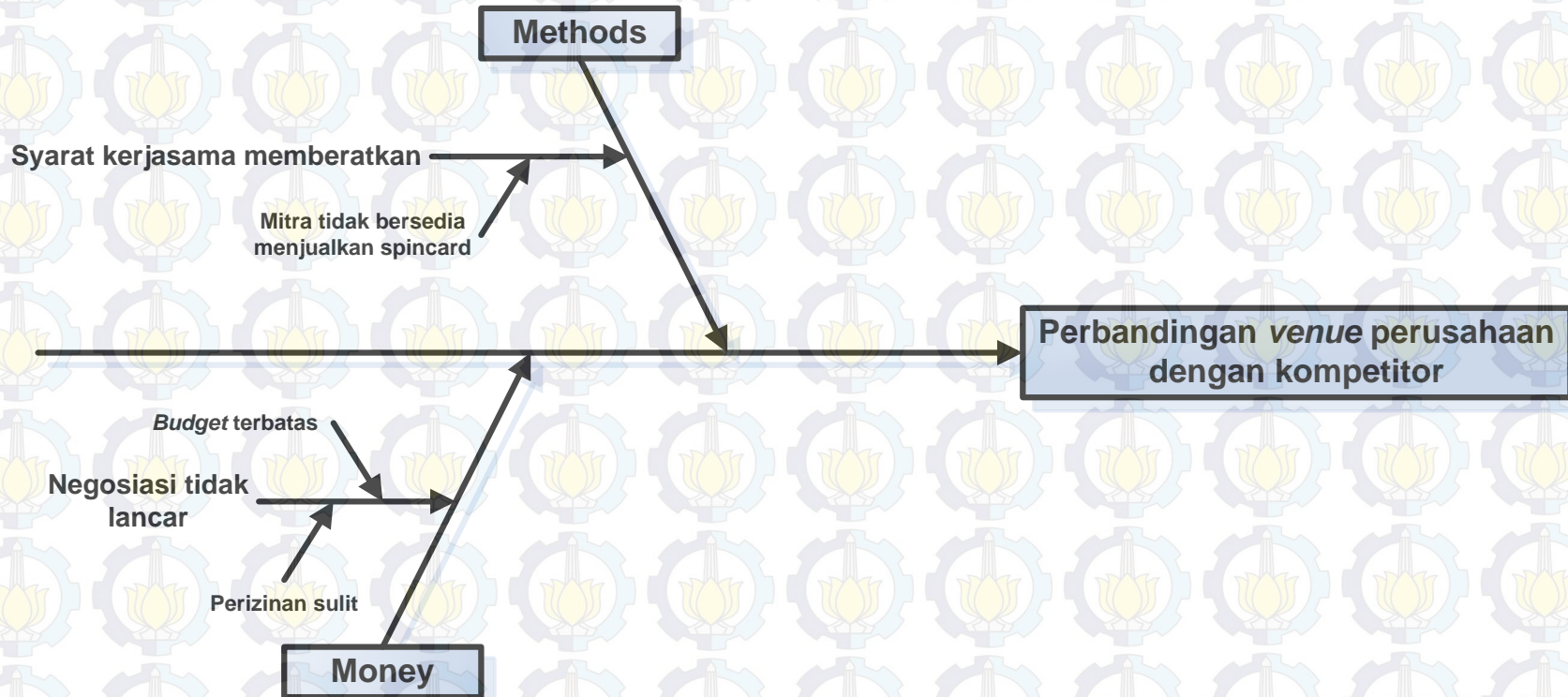
Fishbone diagram penyebab tidak tercapainya KPI BP9 (13%)

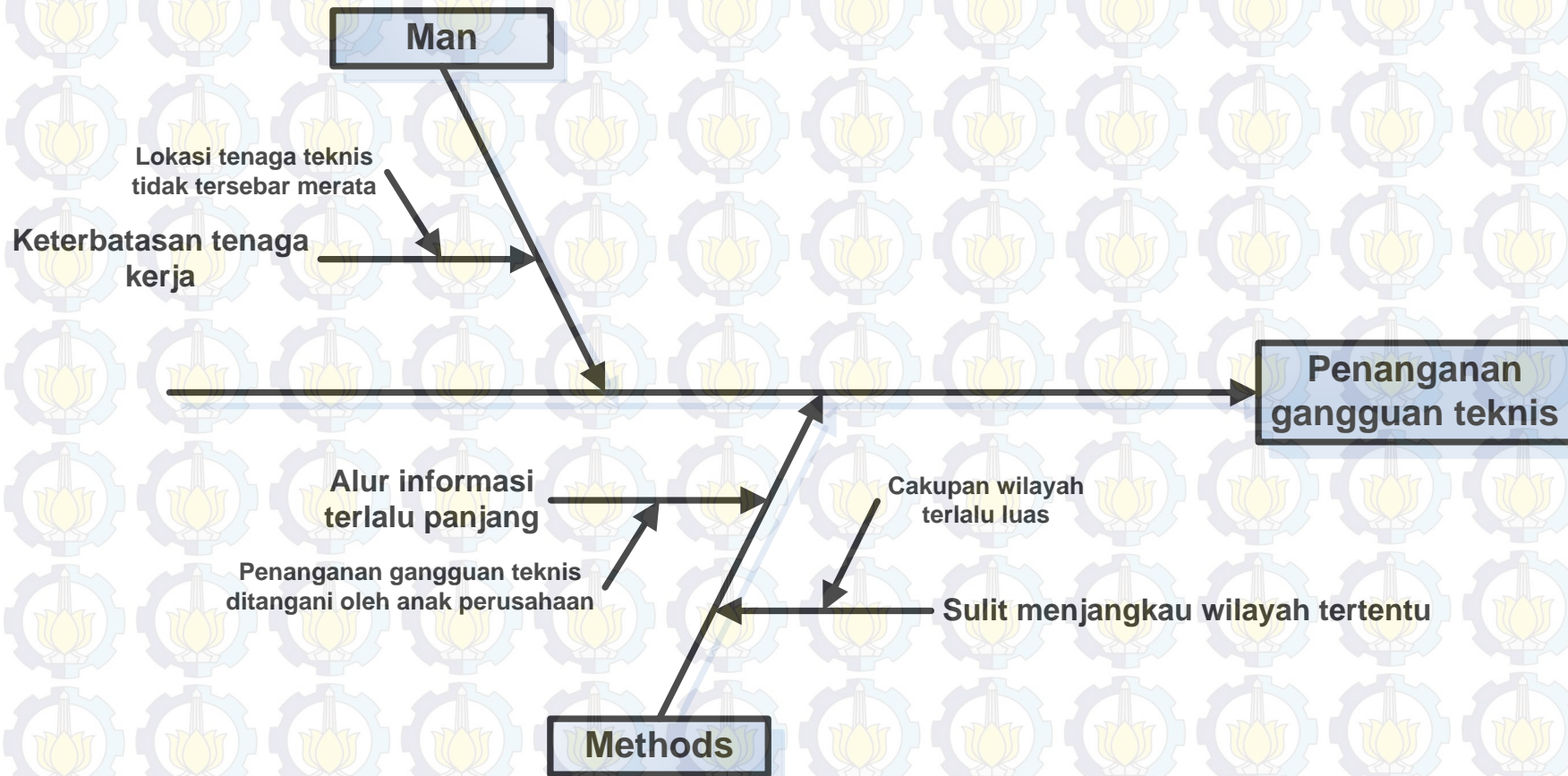




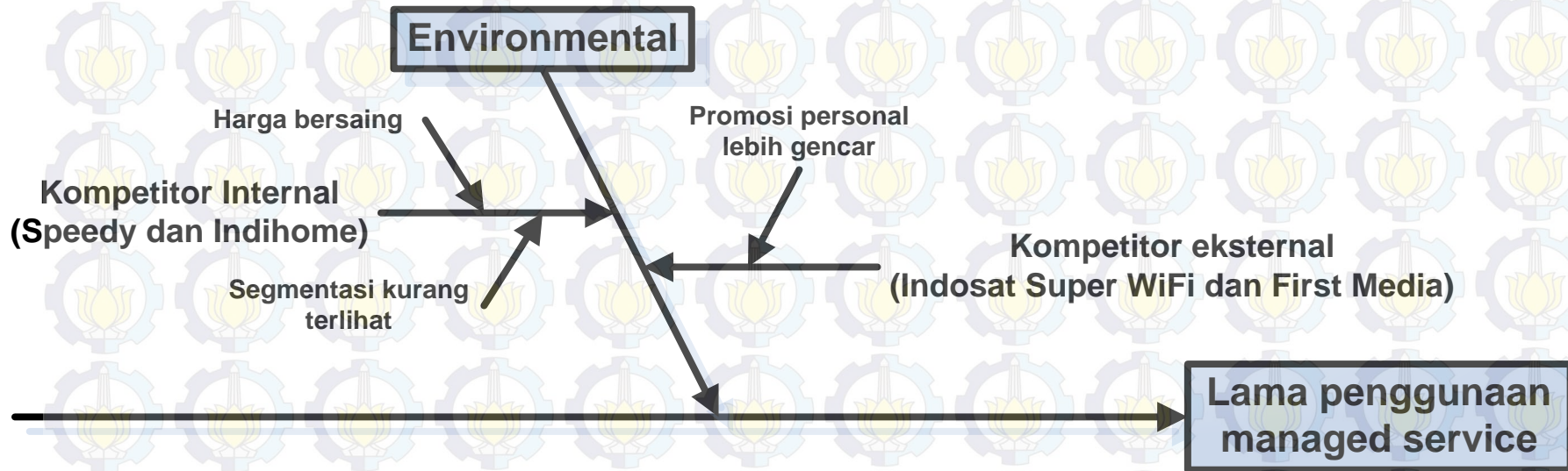












# Rekomendasi





## Kesimpulan

Proses bisnis pada Indonesia WiFi secara umum terdiri dari *Create Demand*, *Provisioning*, dan *Closing*. Terdapat beberapa KPI yang menjadi output maupun input dalam proses bisnis (KPI BP2, BP4, BP5, BP8, BP10, BP11).

Didapatkan total 16 SO dan 28 KPI yang terdiri dari 2 KPI perspektif *Finance*, 10 KPI perspektif *Customer*, 12 KPI perspektif *Internal Business Process*, dan 4 KPI perspektif *Learning and Growth*.

Berdasarkan *Traffic Light System*, terdapat 13 KPI dengan capaian warna hijau, 8 KPI dengan capaian warna kuning, dan 7 KPI dengan capaian warna merah. Dari hasil pengukuran kinerja yang telah dirancang, didapatkan skor tunggal sebesar 0,895.

# Saran

Untuk keberhasilan proses implementasi strategi, perlu dilakukan pemahaman yang baik mengenai strategi oleh seluruh karyawan.

Untuk Perusahaan

Untuk Penelitian Selanjutnya

Membudayakan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan

Penelitian yang berfokus pada *brand awareness* untuk program Indonesia WiFi yang masih tergolong baru di bisnis *Internet Service Provider*

Penelitian yang mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan



# Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Management Control System 11th Edition*. The Mc Graw-Hill, Co.
- BPMN. (2014). Retrieved November 2014, from <http://www.bpmn.org/>
- Briol, P. (2008). *BPMN, the Business Process Modeling Notation Pocket Handbook*. Briol Patrice.
- Brodjonegoro, B. P. (1992). "AHP" *Analitic Hierarchy Process*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Pusat Antar Universitas-Studi Ekonomi Universitas Indonesia.
- Chatab, N. (2007). *Diagnostic Management*. Jakarta: PT SERAMBI ILMU SEMESTA.
- Christianti J., M., & Saputra, F. Y. (2013). Pemodelan Proses Bisnis Menggunakan IDEFO dengan Studi Kasus Bank X. *Jurnal Sistem Informasi, Vol 8 No.1*, 55-74.
- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Diangga, I. S. (2013). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan Mempertimbangkan Aspek Sosial dan Bisnis*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Efendi, R. (2011). *Pengukuran Performansi ICorporate Shared Service (Department of Information Technology) PT. Pertamina (Persero) dengan Menggunakan Kerangka IT Scorecard (Studi Kasus : IT Marketing and Trading Surabaya)*. Surabaya.
- Gaspersz, V. (2013). *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcom Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management Contoh Implementasi pada Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Tri-Al-Bros Publishing.
- Gladen W. (2005). *Performance Measurement : Controlling mit Kennzahlen 3rd ed*. Wiesbaden: Gabler.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Buku I Management Accounting Edisi 7*. Jakarta: Salemba Empat.
- Joeliaty, & Indriani, F. (2011). Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Telkom Divre III. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol. 18, No. 2*, 154-167.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Kimley-horn. (2011). *Integrating Business processes to Improve Travel time Reliability*. National Academy of Sciences.
- Kusumawati, A., Wibisono, Y. Y., & Aritonang, K. (2014). Perbaikan Proses Bisnis untuk Mengurangi Piutang di PT. Asuransi Astra Buana Cabang Bandung. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri Vol. 3, No.1*, 20-26.
- Marketeers. (2013). *MarkPlus Insight: Pengguna Internet Indonesia 74 Juta di Tahun 2013*. Retrieved from The Marketeers: <http://www.the-marketeers.com/archives/Indonesia%20Internet%20Users.html>
- Marr, B. (2014). *25 Need to Know Key Performance Indicators*. Pearson Education Limited.
- Meier, H., Lagemann, H., Morlock, F., & Rathmann, C. (2013). Key Performance Indicators for Assessing the Planning and Delivery of Industrial Services. *Procedia CIRP 11*, 99-104.
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nurminto, E., Nasution, A. H., & Syafar, S. (2004). Perumusan Strategi Kemitraan menggunakan Metode AHP dan SWOT. *Jurnal Teknik Industri Vol. 6, No.1*, 47-60.
- Parmenter, D. (2012). *Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Strategy Management Institute. (2014, December 8). *Strategy Map*. Retrieved from Strategy Management Institute: <http://strategymanagementinstitute.com/consulting-methodologies/strategy-maps/>
- Strickland, J. (2011). *Simulation Conceptual Modeling*.
- Strnald, G. (2005). Aligning Business IT : The process-Driven Architecture Model. *Computer as a Tool, 2005. EUROCON 2005. The International Conference on*, 1048-1051.
- Suryadi, K., & Irawan, H. (2008). Perancangan dan Implementasi Model Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis Proses Bisnis. *Jurnal Ilmiah Sains dan Teknologi, Vol. 7 No. 3*, 174-183.
- Vanany, I. (2003). Aplikasi Analitic Network Process (ANP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja (studi kasus pada PT. X). *Jurnal Teknik Industri Vol. 5, No. 1*, 50-62.

# Daftar Pustaka

- Weske, M. (2012). *Business Process Management : Concepts, Language, Architectures*. Springer Heidelberg Dordrecht.
- White, S. A. (2008). *BPMN Modeling and Reference Guide : Understanding and Using BPMN*. Future Strategies Inc.
- Yusuf, K., & Smith, N. (1996). Modelling business processes in steel fabrication. *International Journal of Project Management*, 14(6), 367-371.